

Expertenschaft in Führungskritik: zur Semantik und Struktur einer kasuistischen Praxis

Brosziewski, Achim

Veröffentlichungsversion / Published Version
Sammelwerksbeitrag / collection article

Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Brosziewski, A. (1994). Expertenschaft in Führungskritik: zur Semantik und Struktur einer kasuistischen Praxis. In R. Hitzler, A. Honer, & C. Maeder (Hrsg.), *Expertenwissen: die institutionalisierte Kompetenz zur Konstruktion von Wirklichkeit* (S. 104-123). Opladen: Westdt. Verl. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-39179>

Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer CC BY-NC-ND Lizenz (Namensnennung-Nicht-kommerziell-Keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Nähere Auskünfte zu den CC-Lizenzen finden Sie hier:
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.de>

Terms of use:

This document is made available under a CC BY-NC-ND Licence (Attribution-Non Commercial-NoDerivatives). For more information see:
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0>

Expertenschaft in Führungskritik

Zur Semantik und Struktur einer kasuistischen Praxis

Achim Brosziewski

‘Human Relations’ heißt ein Stichwort, unter dem aus betriebs- und organisationspsychologischer Sicht seit nunmehr fast sechs Jahrzehnten eine ‘rein produktionsorientierte’ Betriebsführung (Taylorismus, Fordismus) kritisiert und einer ‘menschenorientierten Sichtweise’ gegenübergestellt wird. Die Human Relations-Bewegung wird ihrerseits von einer weitaus fundamentaleren Kritik begleitet. Aus Sicht der Klassen- und Entfremdungstheorien ist die Idee der Human Relations eine Ideologie, eine vordergründige und affirmative Kritik, die die Grundstrukturen des kapitalistischen Betriebes stärken hilft.¹ Sicherlich könnte man die Institutionalisierung von Human Relations und verwandten Richtungen unter solchen Gesichtspunkten untersuchen und fände in den teilweise engen Beziehungen zwischen Forschungs-, Lehr-, Beratungs- und Trainingsinstituten einerseits und ‘kapitalistischen Einrichtungen’ (Betriebe, Konzerne, Stiftungen u.a.m.) andererseits zahlreiche Indizien für den genannten Grundverdacht.² Im folgenden sollen jedoch nicht ideologische Aspekte, sondern vielmehr die strukturellen Bedingungen solcher Institutionalisierungsprozesse näher untersucht werden. Die Beziehungen zwischen Human Relations-Vertretern und Betriebsleitungen konstituieren eine Praxis, die keineswegs als problemlos gegeben betrachtet werden kann.

Einige Strukturen des Beziehungsverhältnisses sollen zunächst anhand einer Fallstudie zum Diskurs über die “innere Kündigung im Unternehmen”, einem ebenso häufig verwendeten wie unklaren Topos personalpolitischer Erörterungen, exploriert werden (Abschnitt 1). “Innere Kündigung” wird definiert als “der bewußte Verzicht (eines Mitarbeiters, A.B.) auf Engagement und Eigeninitiative im Unternehmen” (Höhn 1983, S. 17). Zum Gegenstand der weiteren Untersuchungen wird aber nicht die Aufarbeitung der dieser

1 Siehe die Hinweise in Schienstock u. a. 1987, S. 311-314 und Bardmann 1990, S. 183-185.

2 Eine überaus instruktive, nicht ideologiekritische, sondern wissenssoziologische Studie zur Institutionalisierung der Human Relations ist in Walter-Busch 1989 zu finden.

Definition impliziten motivationstheoretischen Annahmen gewählt.³ Es soll vielmehr gezeigt werden, wie im Diskurs zu diesem Thema eine *Expertenschaft reklamiert* und in praktischer Hinsicht eine *Laienschaft konstituiert* wird. Dabei bezeichnet 'Experte' nicht eine klar strukturierte Berufsrolle, sondern einen Typ von jeweils nur situativ zu aktualisierenden Beziehungsrollen. In Abschnitt 2 wird die Semantik untersucht, die das Potential zur Aktualisierung der Expertenrolle bereitstellt. In Abschnitt 3 werden einige strukturelle Kontextbedingungen expliziert, die die Semantik rahmen und die Institutionalisierung praktischer Diskurse ermöglichen. Diese Bipolarität des Bezugs verweist bereits darauf, daß die Semantik der untersuchten Expertenschaft im Rekurs auf ein Sonderwissen eine komplementäre Laienschaft und im Rekurs auf praktische Relevanzen ein Verhältnis zu potentiellen Auftraggebern aufbauen muß. Erst vor dem Hintergrund dieser Trias kann sich – wie in Abschnitt 4 thesenartig entwickelt werden soll – eine typische und zugleich prekäre Experten-Klienten-Beziehung konstituieren und institutionalisieren.⁴ Das 'Sachgebiet', für das Expertenschaft reklamiert wird, ist begrifflich nur undeutlich zu fassen. Die Frage nach einem explizierbaren 'Gegenstand' der Zuständigkeit ist selbst ein zentrales Thema des Diskurses. Einen ersten Anhaltspunkt für die Art der zur Rede stehenden Expertenschaft bietet allenfalls ein Vergleich mit den Expertenrollen im Feld personaler Dienstleistungen, denen betreuende, normalisierende und persuasive Aufgaben zugeschrieben werden.⁵

1. Die Entdeckung der 'inneren Kündigung'

Zunächst gilt es, von einer 'Entdeckung', von der 'Entdeckung' der 'inneren Kündigung' zu berichten, die sich – ein seltener Fall im sozialwissenschaftlichen Forschungsbereich – relativ genau datieren läßt. Das Material der weiteren Explorationen zu diesem Thema, die im Rahmen eines For-

3 Zur prinzipiellen Problematik generalisierender Arbeitsmotivationstheorien vgl. Walter-Busch 1977. In anderer Hinsicht grundlegende Kritik am Motivationskonzept formuliert Sievers 1984.

4 Grundlegend zum triadischen Konzept 'Experte-Lai-Entscheider' siehe Hitzler, in diesem Band.

5 So insbesondere Dewe und Ferchhoff 1991, S.330f. Siehe darüberhinaus auch Gross 1983, Gross, Hitzler und Honer 1989 sowie Gross und Honer 1991.

schungsprojektes des Soziologischen Seminars der Hochschule St.Gallen durchgeführt werden⁶, bilden

- Texte, die zu den Themen 'innere Kündigung', Motivation, Führung und ähnlichem in der populären Managementliteratur erschienen sind,
- Unterlagen zu Seminar- und Tagungseinheiten in diesen Bereichen,
- explorative Interviews mit Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen, Führungskräften, Personalentwicklern und -entwicklerinnen und Leitern und Leiterinnen von kleineren, mittleren und großen Unternehmen,
- explorative Interviews mit freien und institutionell gebundenen Unternehmensberatern, Personalausbildern und Rhetoriktrainern.

Im Jahr 1983 erschien das Buch "Die innere Kündigung im Unternehmen – Ursache, Folgen, Gegenmaßnahmen", dessen Erscheinen in vielen späteren Artikeln zum Thema als die 'Entdeckung' dieses Phänomens gilt. Sein Verfasser, Prof. Dr. Reinhard Höhn, firmiert als Leiter der Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft in Bad Harzburg. Sein wissenschaftliches Wirken galt – nimmt man die Titel der Buchreihe "Menschenführung und Betriebsorganisation" zum Maßstab, von deren 28 Bänden vor Erscheinen der "inneren Kündigung" allein 26 von Höhn selbst verfaßt wurden – vor allem den Führungsproblemen im Wirtschaftsbetrieb. Sein Wissen über die 'innere Kündigung' bezieht Höhn laut Vorwort aus Diskussionen mit Führungskräften der Wirtschaft, vor allem auch aus den Seminaren mit Führungskräften, die er an seiner Akademie in Bad Harzburg abgehalten hat. Stellvertretend für all diese Quellen läßt er in seinem Buch in erster Linie einen 'Kronzeugen' zu Wort kommen: einen Hauptabteilungsleiter, der sich in einem der Seminare nicht von der Notwendigkeit überzeugen lassen wollte, die Mitarbeiter eines Betriebes hätten sich bei ihrer Arbeit engagiert und unternehmerisch zu verhalten. Dieser Hauptzeuge bekundet, er habe seinem Chef bereits seit einiger Zeit die innere Kündigung ausgesprochen.

Mit der Widersprüchlichkeit, mit den Kontradiktionen, die im Akt dieser Kundgabe liegen: eine 'innere' Kündigung wird 'ausgesprochen' und offen bekanntgegeben, wird bereits ein grundlegendes Behandlungsproblem deutlich: etwas Verborgenes ('innerlich') und zu Verbergendes ('stiller Vertragsbruch') soll besprochen und damit ent-äußert, objektiviert werden. Dieses Problem trifft nicht nur (wenn überhaupt) 'Betroffene' ('Kündigende' und Vorgesetzte), sondern auch jene, die *über* dieses 'innere' Phänomen

6 "Die 'innere Kündigung' im Unternehmen – eine empirisch-wissenssoziologische Rekonstruktion", finanziert vom Grundlagenforschungsfonds der Hochschule St. Gallen.

reden wollen oder müssen. Denkbare Anlässe von 'Besprechungen' wären: Persönliche Gespräche jeder Art, betriebsinterner Klatsch, Beratungsgespräche für Mitarbeiter, Konfliktgespräche zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern, Strategie- und Beratungsgespräche auf diversen Führungsebenen, Seminar- und Lerneinheiten über dieses Phänomen und über alle Folgeprobleme auf den zuvor genannten Interaktionsebenen, Referate, Tagungen und Abhandlungen (verschiedenster Reflexionsstufen) zum Thema. Nach meinen bisherigen Recherchen ist die 'innere Kündigung' auf persönlicher und innerbetrieblicher Ebene kein manifestes Thema. Manchen Gesprächspartnern ist die Erscheinung völlig unbekannt, andere beginnen während des Interviews zu überlegen, ob sie eigentlich selber 'innerlich gekündigt' hätten.⁷ Erst in beratungs- und lernnahen Situationen avanciert die 'innere Kündigung' zum Gegenstand der Besprechung.⁸

Höhn löst das Problem der Darstellung des 'inneren' Phänomens, indem er seinen Kronzeugen, den besagten Hauptabteilungsleiter, mit dem Verfasser und anderen Seminarteilnehmern in einen fiktiven Dialog eintreten läßt.⁹ Auf diese Weise können nach und nach die verschiedensten Problemstränge, die mit der 'inneren Kündigung' verbunden sind, abgehandelt werden. Mehr und mehr dringt Höhn zu dem vor, was er für den Kern der ganzen Problematik hält: "Die innere Kündigung steht in engem Zusammenhang mit dem Trend zum Pessimismus, der heute allenthalben in unserer Gesellschaft zu beobachten ist." (1983, S. 13) Dieser Pessimismus¹⁰ sei ein Laster und "zugleich ein Krankheitsherd, dessen Viren eine unerhörte Ansteckungskraft besitzen" (ebenda). Das Buch soll auch "dazu beitragen, alle Widerstandskräfte zu entfachen, die diesem Trend entgegenwirken können, und die Wege

7 Ein evidentestes Beispiel für die suggestive Wirkung einer einmal vom 'Experten', hier dem Interviewer, diagnostizierten 'Tatsache'. Vgl. zu dieser Wirkungsmacht von 'Tatsachen' die beeindruckenden Studien in Fleck 1980.

8 Die Diagnostiker der 'inneren Kündigung' könnten hier unschwer ein 'Tabu', ein Redeverbot ausmachen, mit dem diese 'unerwünschte Erscheinung' belegt sei. Wissenssoziologisch wäre hingegen eher der konstruktive Aspekt von Reden und 'Schweigen' (so es denn eines wäre) interessant. Vgl. hierzu z.B. Luhmann und Fuchs 1989.

9 Er bemüht mithin – etwas euphemistisch gedeutet – die klassische Darstellungsform des Dramas, in dem die Protagonisten ja ebenfalls ihre inneren Anfechtungen monologisierend und dialogisierend (dem Publikum) offenbaren.

10 Mit dem Schlagwort "Negaholismus", der Sucht zu negativen Sichtweisen, reüssierte einige Jahre später Chérie Carter-Scott (1990) zu diesem Thema.

aufzeigen, die den einzelnen zu positivem Denken zurückzuführen in der Lage sind." (ebenda)

Diese Stellen sind hier nicht zitiert, um einen Moralismus vorzuführen (der sicherlich vorhanden ist). Sie sollen zeigen, wie kurz der Weg vom Phänomen selbst zu einer verallgemeinernden Stellungnahme zur 'Seelenverfassung' (einer Abteilung, eines Vorstandes, einer Firma, der ganzen Gesellschaft) ist. In dem Muster, das wir bei Höhn vorfinden, ist die 'innere Kündigung' nur auf zwei Ebenen zu objektivieren: am 'konkreten Fall' (des 'innerlich gekündigten' Mitarbeiters) und auf der Ebene des 'allgemeinen Stimmungsklimas'. 'Dazwischen' läßt sich auch keine Bestimmung finden: außer 'am Fall' oder 'am Betriebsklima' läßt sich die 'innere Kündigung' schwer begreifen. Dies bezeugt der dauerhaft erfolglose Versuch, neben Verweisen auf irgendeine Art von 'fehlendem Engagement in der Arbeit' eine genauere Definition des Ausdrucks zu erhalten, die die Suche nach Ursachen- und Funktionszusammenhängen anleiten könnte. Die seit Höhns Erstveröffentlichung mit dem Thema befaßte Literatur¹¹ beginnt und endet stereotyp mit dem Verweis, wie schwer das Phänomen der 'inneren Kündigung' trotz seiner 'Allgegenwart' zu fassen sei. Mit anderen Worten: Die *Allgemeinheit des Begriffes*, und nicht die Allgemeinheit der Erfahrung, führt dazu, daß nahezu ein jeder seine (möglicherweise ganz verschiedenen) Erfahrungen im innerbetrieblichen Umgang mit dem Ausdruck in Verbindung bringen kann.¹² 'Konkret' können aber jeweils nur 'Einzelfälle' behandelt, analysiert, beurteilt und generalisiert werden. Auf den Ebenen von Person und 'Klima' können 'Symptomkataloge' dem Interessierten als 'Erkennungshilfe' dienen (nach Raidt 1989, S.71-73): Wer ständig zustimme, wer stets bei der Mehrheit zu finden sei, wer keine Vorschläge und Kritik einbrächte, wer kommentarlos Eingriffe in seine Kompetenzbereiche hinnehme, öfter fehle und wenig Interesse an seiner Karriere bekunde, der zeige deutlich, daß er 'innerlich gekündigt' habe. Die Ansteckung der ganzen Firma sei zu erkennen an der Art der Begrüßung, am Umgangston, an den Umgangsformen, an der Ausstattung der Betriebsräume und vielem anderen mehr. Man könnte angesichts solcher Erkennungshilfen auch feststellen: Die 'Ent-Deckung' der

11 Höhn 1989, Raidt 1987 und 1989, Schömb's 1987, Nuber 1988, Volk 1986 und 1988, Löhnert 1990, Faller 1991, diverse Beiträge in Hilb 1992, diverse Zeitungs- und Zeitschriftenartikel.

12 Wie die Interviewverfahren zeigen, gegebenenfalls nach einer einführenden Vor-Stellung und Selbst-Befragung.

‘inneren Kündigung’ muß einem (zu sensibilisierenden) Beobachter selbst abverlangt werden, bereitet angesichts der Fülle angebotener Symptomaten aber auch keine nennenswerten Schwierigkeiten.

2. Das Praktik-Genre und der Erfolg der ‘inneren Kündigung’

Höhns Schrift und fast alle späteren Texte, die sich auf sein Thema beziehen, zeichnen sich durch ein gemeinsames Merkmal aus: Sie sind, ihrem Duktus nach und laut Selbstbekundungen vieler Autoren, geschrieben ‘von Praktikern für Praktiker’. Der Korpus der Texte, die sich selbst so auszeichnen und dem nicht nur die ‘Innere Kündigungs’-Rezeption angehört, soll hier der Darstellung halber vereinfachend als das *Praktik-Genre* bezeichnet werden.¹³ Diesem Genre kann ein Großteil der populären Management-Literatur zugerechnet werden, die im einschlägigen Bücher- und Zeitschriftenmarkt seit Jahren einen ungebrochenen Boom erlebt. Im Spiegel dieser Textmärkte gehören ‘Motivation’ und ‘Führung’ zu den dauerhaftesten Themen der Managementpraxis. Innerhalb dieses Themenbereiches ist im deutschsprachigen Raum der Begriff der ‘inneren Kündigung’ allem Anschein nach das erfolgreichste Schlagwort des letzten Jahrzehnts.¹⁴ Teils konkurrierende, teils sich ergänzende, teils sich ablösende Schlagworte “Burnout” (Burisch 1989), “Negaholismus” (Carter-Scott 1990), Arbeitsunzufriedenheit, ‘Dienst nach

13 In Anlehnung an den Typus der “Praktikertexte”, die Walter-Busch (1989, S.15-26) von den Typen “Laien- und Betroffenentexte”, “Sozialwissenschaftliche Texte” und “Texte von Vorbild- und Konkurrenzdisziplinen” unterscheidet. Walter-Busch zielt dabei aber nicht in erster Linie auf Genres, sondern auf Wissensgebiete und deren historische Entwicklungen ab. Die Begriffe ‘Gattung’ und ‘Genre’ werden sowohl in der Literaturwissenschaft (vgl. Link und Link-Heer 1980, S. 377-415) als auch in der Sprachsoziologie weitgehend synonym gebraucht. Eine anspruchsvolle und ambitionierte soziologische Gattungsanalyse wird in einem Konstanzer Forschungsprogramm formuliert (grundlegend hierzu Luckmann 1986 und 1989, Bergmann 1987, S.35-47). Die folgende kurze Genre-Studie lehnt sich mehr an das Konzept einer interaktionistisch operierenden Genre-Analyse an, die im Text eine Autor-Leser-Interaktion konstituiert sieht; siehe Iser 1976, Kap.IV. und die Hinweise in Link und Link-Heer 1980, S. 392-395.

14 Nach Sprenger 1992a, S. 22, und den Resultaten eigener Datenbankrecherchen zufolge.

Vorschrift', 'Mobbing'¹⁵ u.a.m. – werden zwar ebenfalls diskutiert, finden aber kaum eine vergleichbare Resonanz.

Der Themenkatalog des Genres¹⁶ ist an eine bestimmte Leserschaft adressiert ('für Praktiker'). Kennzeichnend ist weiterhin die Autorenstrategie, das je gewählte Thema nach Ursachenkomplexen und Maßnahmemöglichkeiten abzusuchen. Dabei wird eine bestimmte Autorenschaft, die wissenschaftliche, ausgeschlossen ('von Praktikern').¹⁷ Innerhalb des so geöffneten und zugleich eingegrenzten Genres werden in bezug auf Meinungen, Ursachenvermutungen und Maßnahmenvorschläge durchaus auch widersprüchliche Ansichten artikuliert.¹⁸ Mit der Ausgrenzung wissenschaftlicher Standards ist ein weiteres Merkmal des Genres verbunden: Man nimmt kaum Bezug aufeinander – und wenn, dann allein in Form von 'Name-Dropping', nicht aber durch Aufnahme, Erörterung und Überprüfung einzelner Thesen. Über Annahme oder Ablehnung einer Stellungnahme entscheidet – dies ist wohl eine der Strukturen des Praktik-Genres – nicht die Kritik, sondern in erster Linie Verkauf und Kauf. Dabei ist 'Kauf' nicht allein in bezug auf den Textträger (Buch oder Zeitschrift) zu verstehen, sondern ebenso in bezug auf weitere personen-, gruppen- oder institutionenbezogene Dienstleistungen der Autoren und eines Teils der sich durch sie informierenden Leserschaft. Als 'Praktiker' können sich die Autoren ja gerade deswegen selbst auszeichnen, weil sie ihre Sinnangebote in irgendeiner Praxisform auch unmittelbar 'in der Praxis' kommunizieren – sei es als (selbständiger oder in Beratungsinstitutionen oder in Stabspositionen angestellter) Unternehmens- und Personalberater, als (selbständiger oder angestellter) Dozent in Weiterbildungs- und Trainingsseminaren oder auch als Tagungsreferent. Und diese

15 Sinngemäß: die Jagd einer Meute auf einen Sündenbock im Kollegenkreis. Laut Stern 34, 1991, S. 24, 'entdeckt' vom schwedischen Arbeitspsychologen Heinz Leymann.

16 Zu dem neben 'Motivation' und 'Führung' Themen gehören wie Organisationskultur, Firmenphilosophie, Entrepreneurship und Intrapreneurship, Zeitmanagement u.a.m. Vgl. zum letztgenannten Thema Eberle, in diesem Band.

17 Der Verdacht wäre zumindest überprüfenswert, ob die Klagen 'der Praktiker' über die Unverständlichkeit und die Unbrauchbarkeit wissenschaftlicher Ergebnisse zu ihren Themen nicht eher der Grenzziehung ihres Diskursbereiches als einem tatsächlich einlösbaren Appell zuzurechnen sind; Grenzen, die durchaus überschritten werden dürften, wenn die Bedingungen des 'Binnendiskurses' (und damit dessen besondere Maßstäbe) erfüllt würden.

18 Ein Beispiel für eine sehr erfolgreiche Polemik ist Sprenger 1992a.

Kommunikationspraxis¹⁹ ist – wie bereits ein Blick auf die Annoncen einschlägiger Zeitungen und Fachzeitschriften zeigt – selbst ein hart umkämpfter Dienstleistungsmarkt, in den immer mehr Kommunikatoren drängen.

Unter den beschriebenen Bedingungen des Praktik-Genres ist wohl einer der Gründe der Verbreitung, die das Thema 'innere Kündigung' hier erreicht hat, darin zu sehen, daß mit diesem Begriff alle potentiellen Teilnehmer *leicht anzusprechen* sind – womit *nicht* unterstellt ist, daß unter Rekurs auf die 'innere Kündigung' leicht *Konsens* der Ansichten herzustellen sei. Gerade diese Spannung – Eignung als Thema, Öffnung für Widersprüchlichstes – qualifiziert den Begriff als Stimulus im Praktik-Diskurs. Daß bislang keine Einigung über die Eigenheiten des Begriffs, weniger noch über 'Ursachen' und 'Gegenmaßnahmen' erzielt worden ist, mag den an endgültigen Lösungen interessierten Leser/Hörer enttäuschen. Den Diskurs, die Besprechungspraxis selbst hält diese Ent-Täuschung in Gang. Die fehlende Eindeutigkeit und der Mangel an endgültigen Lösungen garantieren die Permanenz der Kommunikationspraxis, die–wie jede Kommunikationspraxis–von Vieldeutigkeit lebt.²⁰

Unter diesem Gesichtspunkt läßt sich ein Erfolgsmoment des Begriffes der 'inneren Kündigung' ausmachen. Es liegt gerade in seiner Vieldeutigkeit, in seinem Verzicht auf Konkretion. Wie oben bereits gezeigt, ist Konkretion nur auf Ebene des 'Einzelfalles' möglich. Dies ist bereits in der Begriffskonstruktion angelegt: Die 'innere Kündigung' schließt – wie es andere Begriffsvorschläge (Motivation, Arbeitszufriedenheit etc.) in dieser Radikalität nicht leisten – die Ebenen des 'Innersten' der Person mit 'dem Betrieb schlechthin' kurz. Mit der Rede von 'Kündigung' wird in Form ihrer Negation eine vertraglich fixierte Bindung an den 'Vertragspartner' (den Betrieb) aufgerufen. Mit dem Adjektiv 'innere' wird dieser Vertrag als 'in' (der

19 Die suggestive Gleichheitsformel 'von Praktikern für Praktiker' überspielt mithin die Differenz der Praxisformen von Kommunikatoren und Rezipienten.

20 Die allerdings von Zeit zu Zeit auch neue Beiträge braucht. Insofern müssen die Schlagwörter wechseln. Ob mit den Themenkonjunkturen – zumindest langfristig – auch inhaltliche Neuerungen einhergehen (was jeder neue Beitrag natürlich suggerieren muß), bedürfte intensiverer historischer und vergleichender Diskursanalysen. Siehe hierzu den Forschungsansatz in Walter-Busch 1991.

‘Psyche’, der ‘Seele’ usw.) der Person eingeschrieben bestimmt.²¹ In dieser begrifflichen Zusammen-Bindung bleiben ‘Person’ und ‘Betrieb’ und ihr Verhältnis zueinander formlos. Diese Formlosigkeiten provozieren – gegeben, man möchte sich überhaupt an der Be-Sprechung des Themas beteiligen – Bestimmungen. Hier können die Sprecher je nach Präferenz auf die unterschiedlichsten Semantiken im Bereich ‘Mensch und Gemeinschaft’ und ‘Mensch und Arbeit’ zurückgreifen. Die Texte zur ‘inneren Kündigung’ sind zumeist tatsächlich auch durch Besinnliches zu solchen Themen angereichert. Auch persönliche Erfahrungen, Alltagstheorien und Ratschläge eignen sich als Beiträge zur Bestimmung des Themas. Somit entspricht – bezogen auf den Kontext ‘Betrieb und Arbeit’ – die ‘innere Kündigung’ weitgehend den Kriterien eines Themas, das gesellige Konversation ermöglichen kann.²²

3. Strukturelle Bedingungen der Diskurspraxis

Bei derartiger Offenheit und Beliebigkeit auf der unmittelbaren Diskursebene muß im Vollzug des Diskurses immer wieder auf seine *eigene Relevanz* verwiesen werden. Man muß betonen, wie *wichtig* und *folgenreich* die angesprochenen und verhandelten Themen für den ‘eigentlichen’ betrieblichen Ablauf sind. Die ständige Wiederkehr solcher Versicherungen weist darauf hin, daß diese Relevanz nicht als fraglos gegeben unterstellt werden kann. Die Betonung der Bedeutung transportiert den Verdacht der Bedeutungslosigkeit der verhandelten Themen mit. Hier wird regelmäßig ein Argument bemüht, das in seiner kürzesten Form lautet: “Die ‘innere Kündigung’ kommt den Betrieb teuer zu stehen.” Das Argument ist unmittelbar plausibel zu machen: Ein engagierter Arbeiter leistet mehr, eine höhere Leistung bringt dem Betrieb einen höheren Gewinn. Außerdem wirkt ein motivierter Mitarbeiter ansteckend auf seine Kollegen. Der Gewinneffekt potenziert sich also.

Diese Begründung begleitet den Motivationsdiskurs seit seiner Entstehung. In diesem Begründungszusammenhang hat sich das Credo der Human Relations-Tradition herausgebildet: “Menschlichkeit zahlt sich aus.” Doch die

21 Bezeichnenderweise behandelt eine der ambitionierteren Aufarbeitungen die ‘innere Kündigung’ in erster Linie unter dem Konzept eines ‘psychologischen Vertrages’; siehe Fallner 1991.

22 Siehe Simmel 1984, S.61-64, Luhmann 1984, S. 213, mit Bezug auf Schleiermacher 1927.

These, "Produktivität und Menschlichkeit" lasse sich vereinbaren, ist zunächst einmal nur ein Allgemeinplatz.²³ Schwierig wird es, diese Rechnung auch wirklich aufzumachen: Wie läßt sich das Engagement der Mitarbeiter mit der Firmenbilanz verrechnen? Und man muß noch weiterfragen: Wie läßt sie sich *folgenreich* verrechnen, wie lassen sich Konsequenzen ableiten? Mit diesen Fragen ist ein Objektivierungsproblem angesprochen: das Problem, den 'menschlichen Faktor' verbindlich in bezug auf betriebliche Praxis festzustellen; ihn auf den Begriff, auf eine handhabbare Größe zu bringen.²⁴

Die in unserem Zusammenhang entscheidende Frage ist, an welchen Stellen der betrieblichen Praxis dem Objektivierungsproblem eine Bedeutung zukommt, und in welchen Formen sich die Objektivierung des 'menschlichen Faktors' an diesen Stellen realisieren läßt. Fragen dieser Art sind bislang kaum erforscht, sie sind daher nur hypothesenartig zu entwickeln. Zur Betriebspraxis gehört unter anderem eine Planung, in betriebswirtschaftlicher Terminologie eine Entwicklungsplanung: für den Betrieb, für einzelne Abteilungen, für einzelne Projekte usw. Jede künftige Programmausführung wird – eine fast, aber eben nur fast triviale Feststellung – auch von den Ausführenden abhängen: von ihrer bloßen Anwesenheit und Verfügbarkeit (Stichworte: Nachwuchswerbung und Stellenbesetzung) einerseits, von ihrem Regelwissen, ihren Fertigkeiten und ihrer Bereitschaft, beides auch einzusetzen, andererseits. Die Gesamtheit dieser Größen bestimmt den Begriff des Personals.²⁵ Jede 'Sach'-Entwicklung korreliert in diesem Sinne mit einer 'Personal'-Entwicklung: der Werbung von Personen für Stellen (auch innerbetrieblich), der Entwicklung, weniger fortschrittsgläubig formuliert: der Veränderung des Regelwissens, der Fertigkeiten und der Einsatzbereitschaft der Akteure. Diese Art der Veränderung kann in den Planungsakten unbeachtet bleiben oder auch berücksichtigt werden. Expliziert man ihre Berücksichtigung, dann kann man sie – wiederum in betriebswirtschaftlicher

23 So der Titel eines einschlägigen Werkes (Becker und Langosch 1986), man beachte auch die Reihenfolge.

24 Zur Reflexion solcher Objektivierungs- und Diskursivierungsprobleme im Human Relations-Ansatz siehe Laske 1977, Arnold 1983, Kompa 1989, Neuberger 1989 und Gebert 1991.

25 Die Dreiheit Regelwissen, Fertigkeiten und Einsatzbereitschaft kann auch zur näheren Bestimmung des Verhältnisses von Person und Personal, generalisiert von Individuum und Organisation herangezogen werden. Auf die Differenz von 'Persönlichkeitsentwicklung' und 'Personalentwicklung' beruft sich Weiskopf 1992 in seiner Kritik an Sprenger 1992b.

Fachsprache – mit ‘Personalentwicklungsplanung’ bezeichnen.²⁶ Das Objektivierungsproblem des ‘menschlichen Faktors’ wird virulent, wenn über diese ‘Personalentwicklungsplanung’ kommuniziert werden soll; im Sinne (proto-)politischen Handelns (Hitzler 1991 und 1992) interpretiert: wenn ein Akteur, der sich als ‘Planer’ versteht, unter Rückgriff auf diese Veränderungsdimension andere Akteure für seine Vorhaben gewinnen will.²⁷ So gesehen können Themen wie ‘Motivation’ und ‘Führung’ als kommunikative Ressourcen in innerbetrieblichen Aushandlungsprozessen verstanden werden.²⁸ In diesem Zusammenhang ist man nachhaltig um die Objektivierung der Human Resources bemüht (vgl. exemplarisch Nüßgens 1975, Franke 1976, Schmidt 1982, Rerner 1982, Potthoff und Trescher 1986 sowie Pieper 1990).

Doch welche Kriterien, Maß-Stäbe und Meß-Größen man auch immer entwickeln würde, die Präzision und Aussagekraft der Größen, die in die Kostenrechnung – das Herzstück der betrieblichen Selbstkontrolle – eingestellt werden, können sie nicht erreichen. Diese Asymmetrie in den Objektivierungsmöglichkeiten, die ‘Über-Macht der Kosten-Sprache’, die in der Formel “Es geht letztlich um Gewinn” (Sprenger 1992a, S.10) auch immer wieder eingestanden wird, beschäftigt die Theoretiker der Human Relations nachhaltig und intensiviert die Suche nach aussagekräftigen, diskursiv bestandsfähigen Konzepten. In den Worten einschlägig ambitionierter Kommunikations- und Beratungs-Praktiker stellt sich diese Suche so dar:

“Wir möchten die gegenwärtige Situation des Organisationstheoretikers als die eines erschreckten Individuums beschreiben. Gehetzt von einer Menschenmenge, die ihn ständig mit Fragen bombardiert, holt er ab und zu Luft und schöpft Kraft, indem er neue Ideen hervorstößt, zum Beispiel die von der Kontingenztheorie. Auf diese Weise sollen die Verfolger eine Zeitlang aufgehalten werden, während der sie die neue Idee analysieren, bevor sie sich dann mit noch anspruchsvolleren, noch direkteren Fragen wieder auf die Verfolgungsjagd begeben.” (Westerlund und Sjöstrand 1981, S. 23)

26 Ein vergleichbares, jedoch anders benanntes und institutionell gerahmtes Problem stellt sich Professionsangehörigen, die sich explizit um ‘Nachwuchsförderung’ bemühen.

27 Eine Fallstudie zu einem vergleichbaren kommunikativ-politischen Einsatz des ‘menschlichen Faktors’ legen Brosziewski und Maeder 1993 vor.

28 Es ist unter Unternehmensberatern ein ‘offenes Geheimnis’, daß ihre Dienstleistungen oftmals in bezug auf innerbetriebliche Interessenkonstellationen eingeholt werden. Siehe auch Luhmann 1989, S. 213.

Doch lassen sich 'Kosten' und 'der Personalbeitrag' prinzipiell nicht miteinander verrechnen.²⁹ Die Kostenrechnung objektiviert die Zahlungsverbindlichkeiten, die eine Unternehmung eingegangen ist beziehungsweise mit fortlaufender Produktion weiter eingehen wird. Diese Art von Informationen kann zwar die Planung und Ausgestaltung künftiger Produktions- und Organisationsprozesse nachhaltig beeinflussen, jedoch keinesfalls hinreichend bestimmen. In den Gestaltungsprozessen bleibt jeder 'Personalbeitrag' prinzipiell eine Einschätzung; er kann nicht wie eine Zahlungsverbindlichkeit 'objektiv' festgestellt werden.³⁰

4. Die kasuistische Praxis der Führungskritik

Rechnungen und Einschätzungen sind nicht per se wirksam. Sie müssen in den betrieblichen Gestaltungsprozessen von interessierten Akteuren erst zur Geltung gebracht werden: man kann Kriterien der 'Personalentwicklung' beachten oder nicht, man kann sich auf sie berufen oder nicht.³¹ Die Verwendung von Rechnungen und Schätzungen (und der entsprechenden Maßstäbe) ist also hauptsächlich in einem mikropolitischen Kontext (Küpper und Ortmann 1992) zu verorten.

Eine faktische Handhabung des Motivationsthemas (faktisch im bezeichneten Sinne: als Faktor in betrieblichen Gestaltungs- und Entscheidungsprozessen) bedingt aber – neben und vor allen anderen Objektivierungsproblemen – auch die *Zurechenbarkeit* zu Personen: für Umstände, Zustände

29 Die letztendlich vergeblichen Bemühungen der Wertlehre der ökonomischen Klassik haben gezeigt, daß Preise (und Kosten sind aus Preisen abgeleitet) nicht durch die materialen Produktionsbeiträge einzelner Faktoren objektiv bestimmt werden. In die Probleme der Wertlehre würde sich jeder Versuch verstricken, der den Personalbeitrag zur Produktion in eine Kosten-Form transponieren wollte.

30 Bei den Zahlungsverbindlichkeiten sorgen im Grunde die Gläubiger für deren 'objektive Feststellung'. Die betriebsinternen Kalkulationen dienen der (möglichst rechtzeitigen) Antizipation solcher Feststellungen. Hinsichtlich der Objektivierung von 'Produktivkräften' gibt es kein analoges Verfahren.

31 Eine explizite 'Personalentwicklung', versehen mit Stellen und ganzen Abteilungen, wird in Wirtschaftsbetrieben erst seit etwa zwei Jahrzehnten verstärkt aufgebaut, und dies vorwiegend in größeren Unternehmen. Stellung und Aufgaben solcher Abteilungen unterliegen von Betrieb zu Betrieb sehr variierenden Bedingungen, erscheinen mitunter als recht prekär situierte 'Manövriermassen' in den innerbetrieblichen Definitionsverhältnissen.

und Maßnahmen müssen Verantwortlichkeiten zugeschrieben werden (können)³²; anders wären 'die Probleme' nicht handhabbar – und damit wieder aus dem Praktik-Genre ausgegrenzt. Zentrale Figur solcher Zurechnungen ist beim Motivationsthema die *Führungskraft*. Keiner der vorgefundenen Texte widmet sich ernsthaft der phänomenalen Beschreibung von Motivations- und Demotivationsprozessen. Zumeist wird schon zur Beschreibung der 'inneren Kündigung' die *Beziehungsstörung* des Mitarbeiters zum Vorgesetzten herangezogen. Beschreibung und Kausalzurechnung gehen bruchlos ineinander über. In den etwas wissenschaftlicher orientierten Arbeiten (Löhnert 1990, Faller 1991) wird die theoretische Aufgabenstellung wie selbstverständlich in der Erklärung dieser Beziehungsstörung gesehen. Die Vielfalt der dann zu verhandelnden Erklärungen entspricht der Vielfalt 'allgemeiner Beziehungstheorien'. Auch hier wird wieder – auf einer etwas anderen Ebene – die Chance geboten, mehr oder weniger 'gesellig' an der Ursachen-Maßnahmen-Konversation teilzunehmen. In diesem Zusammenhang kann die Transformation, präziser: die Projektion des Motivationsthemas auf die Figur der Führungskraft in ihrer Bedeutung gar nicht unterschätzt werden. Sie strukturiert die Identifizierungs- und Abgrenzungszumutungen, die in der Beziehungsproblematik enthalten sind, indem sie diese auf 'die Führungskraft' fokussieren. Sie ist die Figur, der man Ereignisse und Ergebnisse zurechnen kann; im Ernstfalle auch Bilanz- und andere Meßergebnisse. Also hat 'die Führungskraft' für eine effektive Verrechnung der 'psycho-sozialen', der nur schwer objektivierbaren, der formal nicht-verrechenbaren Betriebskomponenten Sorge zu tragen. Sie soll Ursachen und Wirkungen bündeln und kanalisieren (daher: 'Führungs-Kraft'), die an irgendwelchen Stellen der psychischen und sozialen Prozesse entstehen und einwirken.³³ Bezeichnenderweise gehen alle Ratschläge, die im Praktik-Genre angesichts von Motivations- und ähnlichen Problematiken erteilt werden, an die Adresse der Führungskraft: Sie ist zu schulen, für sie sollen Führungsrichtlinien formuliert werden, ihre 'Performance' ist seitens der Unternehmensleitung

32 Zu 'Verantwortung' und 'Verantwortlichkeit' als Mechanismen der sozialen Zuschreibung in Wirtschaftsbetrieben siehe Corsten und Lempert 1992, S. 58-65, mit Bezug auf Lenk 1987 und Kaufmann 1989, in genereller Hinsicht auch Gross 1984.

33 Ähnliche Anmutungen, wenngleich vor einem anderen semantischen Hintergrund, sind an die Figur des fürsorglichen Helfers im Betrieb gerichtet, vgl. Honer 1987 und 1989.

sorgfältig zu beobachten.³⁴ Man kann sagen: Die Vieldeutigkeit der unbestimmt bleibenden 'Symptomatiken' sozialer Prozesse ist die Aufgabe desjenigen, der³⁵ als 'Führungskraft' gilt – und als solche gelten möchte. Welche Kontingenzen wem tatsächlich zugeschrieben werden, und wer sich welche selbst zuschreiben will und/oder läßt, muß 'in Einzelfällen' austariert werden.

Es liegt mithin in einer systematischen Unterbestimmtheit von Ereignissen, Attribuierungs- und Identifikationsprozessen begründet, daß sich die Aufgabe 'der Führungskraft' zwischen Personal- und Rechnungsorientierung (oder im Sprachgebrauch der Human Relations: zwischen Mitarbeiter- und Produktionsorientierung) auf der Anleitungsebene nicht generalisieren läßt. An diesem Problem setzt das Praktik-Genre an. Die Erfüllung unbestimmter Normkomplexe läßt sich nur an 'Einzelfällen' diskutieren und auch üben. Die Anwendung von Führungskriterien, im weiteren als Führungskritik bezeichnet, ist also, wie die juristische Normauslegung, an eine *kasuistische Praxis* gebunden. Dabei sind mit 'Einzelfällen' 'konkrete Problemsituationen' beziehungsweise 'Problemgeschichten' gemeint. Und ein Hauptproblem jeder Kasuistik ist – neben der Kenntnis der gültigen Normen – die Fest-Stellung (im vollen, im doppelten Wortsinne) was 'die konkrete Problemsituation eigentlich ist', was 'der Fall' ist, auf die die Normen angewendet werden sollen. Solch eine Kasuistik der Führungskritik wird im Genre vorgeführt und in den Seminaren besprochen und geübt. Man selektiert und fördert 'kritikfähigen Führungsnachwuchs': fähig, Führungskritik zu äußern, fähig, Kritik zu ertragen – und im Idealfalle auch zu antizipieren und somit deren Realisierung zu vermeiden und entbehrlich zu machen. Ob neben der Führungskritik tatsächlich – dem erklärten Anspruch genügend – auch die 'Kunst der Führung' selbst geübt werden kann, läßt sich gar nicht feststellen, bedingte dies doch, über 'objektive', jenseits des Praktik-Genres begründbare Kriterien einer 'guten Führung' und damit über generelle Identifikationsvorschriften zu verfügen.

34 Siehe Schönhammer 1985; beim 'Entdecker' der 'inneren Kündigung', Höhn 1983, explizit auf S. 151-155.

35 Selbstverständlich auch: "derjenigen, die ...". Dem Anschein nach werden der weiblichen Form der 'Führungskraft' noch weitaus höhere Ansprüche an die Bewältigung von 'psychosozialen Komponenten' zugetraut und zugemutet, vgl. exemplarisch Helgesen 1991. Ob die Erfüllung der so formulierten Ansprüche künftig tatsächlich mehr von Frauen als von Männern verlangt und geleistet wird, ist eine ganz andere Frage (skeptisch hierzu: Lucke 1986).

Expertenschaft in Führungskritik muß sich über eine reichhaltige 'Fallkenntnis' oder zumindest über eine erfolgreiche Auslegungspraxis ausweisen, um als Autorität anerkannt zu werden. Akademische Graduierungen, Theoretisierungskompetenzen oder sonstige Symbolisierungen garantieren hier keine unmittelbare Akzeptanz.³⁶ Im Rekurs auf diese Führungs-Kasuistik werden im Praktik-Genre drei verschiedene Typen laisiert: uninformierte betriebliche Entscheider (die aber mittels des Nutzen-Argumentes gleichwohl zur Teilnahme oder zumindest zur Akzeptanz umworben werden), un-sensible Kollegen oder Chefs (die aber zur Übungspraxis eingeladen sind) sowie auch un-praktische Theoretiker, die mit ihren abstrakten Argumenten nie 'den Fall treffen'. Das Praktik-Genre formiert in diesen Ausgrenzungen (eben: 'von Praktikern für Praktiker') eine Expertenschaft in Führungskritik und liefert Beiträge zu Veranstaltungsformen, die von Wirtschaftsbetrieben gefördert und unterstützt werden. Grundlegend für die Etablierungschancen einer Beratungs- und Anleitungspraxis ist die Regulierung des Verhältnisses zu den (potentiellen) Auftraggebern (hierzu Rosenstiel 1987, S. 33-36, mit Verweisen auf Hartmann 1973 und Sauermann 1979). In manchen Firmen, vor allem in größeren Unternehmen, hat sich innerhalb ihrer Personalselektions- und Weiterbildungsbereiche eine recht umfangreiche Institutionalisierung dieser Beurteilungskultur etabliert.

Wie sind die beschriebenen Entwicklungen in theoretischer Hinsicht einzuordnen? Zum einen könnte man das Konzept der "loosely coupled systems" (Weick 1976 und 1982) heranziehen. In dieser Sichtweise wird die Beziehung zwischen Planungs- und Entscheidungsebenen einerseits, den Handlungs- und Interaktionsvollzügen in Organisationen andererseits als eine nur schwache Vernetzung betrachtet. Solche Handlungskontexte kennzeichne eine hohe Unberechenbarkeit und Unsteuerbarkeit. Daher seien in ihnen "die kommunikativ-persuasiven Elemente im beruflichen Handeln von Sozialexperten von großer Bedeutung" (Dewe und Ferchhoff 1991, S. 333). Zu diskutieren wären zum anderen auch Zusammenhänge zwischen Veränderungen des institutionellen Gefüges in Organisationen und sozialen

36 Gerade Akademiker, die sich in diesem Bereich als Kommunikatoren engagieren, berichten von der gleichermaßen leidens- wie prestigeträchtigen Erfahrung, dem Zweifel ihrer Rezipienten ausgesetzt zu sein, ob ihre Kenntnisse überhaupt etwas 'mit der Praxis' zu tun hätten.

Wandlungsprozessen³⁷, die im Rahmen von organisations- und industriesoziologischen Auseinandersetzungen mit dem theoretischen Gehalt des Konzeptes der 'Organisationskultur' erörtert werden (siehe Sandner 1988, Sorge 1989, Kenngott 1990, Bardmann und Franzpötter 1990 sowie Neuberger 1991). Empirisch sind die Zusammenhänge von institutionellen Kontexten und Interaktionsstrukturen der Beratungspraxis allerdings noch weitgehend unerforscht.

5. Schluß

Es wurde gezeigt, daß es sich bei der 'inneren Kündigung' um einen Fall gelungenen Agenda-Settings handelt. Doch geben die bisher ermittelten Zusammenhänge bereits einigen Aufschluß darüber, daß dieses Gelingen nicht nur und nicht einmal in erster Linie auf eine geschickte Inszenierung interessierter Akteure zurückzuführen ist. Die Struktur des Phänomens und die Art seiner diskursiven Bearbeitung verweisen vielmehr auf ein strukturelles Handlungsproblem, mit dem eine bestimmte Kommunikationspraxis konfrontiert ist. Im Praktik-Genre, dem der Topos der 'inneren Kündigung' entstammt, wird eine Expertenschaft für Führungskritik formiert, die sich kaum durch Verweis auf objektivierbare Wissensbestände legitimieren kann. Sie muß sich in einer kasuistisch orientierten Beratungs- und Vermittlungsarbeit praktisch bewähren. Da in dieser Praxis den persuasiven Elementen eine besondere Bedeutung zukommt, läßt sich die Expertenschaft nicht über Rollenattribuierungen generalisieren. In einem Zwischenfeld von (Sozial-)Wissenschaft, Lehre, Beratung und Anwendung ist eine vielschichtige Expertenschaft auszumachen, auf die sich – je nach Situation, je nach Präferenz und je nach Kompetenz – Wissenschaftler, Berater, Kommunikationstrainer, Vorgesetzte, Chefs und Mitarbeiter berufen können. Vor diesem Hintergrund sind Parallelen zu den "verstreuten Expertisen" auszumachen, die Reiner Keller (in diesem Band, in Anschluß an das Konzept der "verstreuten Pädagogik" in Lüders 1992) bezüglich der Verwendung psychologischen Expertenwissens im Bereich der Biographiekonstruktion beschreibt. Die Ergebnisse der vorliegenden Fallstudie zur 'inneren

37 Wie erhöhte Bildung und kommunikative Kompetenzen, erhöhte Ansprüche (vgl. Gross, im Erscheinen) und Widerspruchsbereitschaften (vgl. Hitzler und Koenen 1993), quantitative Zunahme eines 'mittleren Managements', Diskussionen um einen Wertewandel u.a.m.

Kündigung' und zur Expertenschaft in Führungskritik deuten darauf hin, daß die 'Verstreung' auch in der Wirtschaftsberatungspraxis eine recht nachhaltige Form ist, in der psychologisches Wissen 'praktisch' wird.

Literatur

- Arnold, Rolf: Pädagogische Professionalisierung betrieblicher Bildungsarbeit. Explorative Studie zur Ermittlung weiterbildungsrelevanter Deutungsmuster des betrieblichen Bildungspersonals, Frankfurt a.M. 1983.
- Bardmann, Theodor M.: Wenn aus Arbeit Abfall wird. Überlegungen zur Umorientierung der industriesoziologischen Sichtweise, in: Zeitschrift für Soziologie, 19, 1990, S. 179-194.
- Bardmann, Theodor M. und Reiner Franzpötter: Unternehmenskultur. Ein postmodernes Organisationskonzept? In: Soziale Welt, 41, 1990, S. 424-440.
- Becker, Horst und Ingo Langosch: Produktivität und Menschlichkeit. Organisationsentwicklung und ihre Anwendung in der Praxis, Stuttgart 1986.
- Bergmann, Jörg R.: Klatsch. Zur Sozialform der diskreten Indiskretion, Berlin, New York 1987.
- Brosziewski, Achim und Christoph Maeder: Humanisierungspolitik in einem Schweizer Gefängnis, in: Ronald Hitzler und Anne Honer (Hrsg.), Politische Aspekte sozialer Arbeit. Dokumentation Nr. 4 des Ausbildungsbereichs Sozialwesen der Berufsakademie Heidenheim, Heidenheim 1993.
- Burisch, Matthias: Das Burnout-Syndrom: Theorie der inneren Erschöpfung, Berlin 1989.
- Carter-Scott, Chérie: Negaholiker: Der Hang zum Negativen – Wege aus der Selbstblockade, Frankfurt a.M./New York 1990.
- Corsten, Michael und Wolfgang Lempert: Moralische Dimensionen der Arbeitssphäre. Literaturbericht, Fallstudien und Bedingungsanalysen zum betrieblichen und beruflichen Handeln und Lernen, Berlin (Max-Planck-Institut für Bildungsforschung) 1992.
- Dewe, Bernd und Wilfried Ferchhoff: Zum Interaktionsprozeß zwischen "Experten" und "Klienten" im Rahmen sozialer Dienstleistungen, in: Uwe Flick et al. (Hrsg.), Handbuch Qualitative Sozialforschung, München 1991, S. 330-333.
- Eberle, Thomas S.: Zeitmanagement-Experten (in diesem Band).
- Faller, Michael: Innere Kündigung, München/Mering 1991.
- Fleck, Ludwik: Entstehung und Entdeckung einer wissenschaftlichen Tatsache. Einführung in die Lehre vom Denkstil und Denkkollektiv, Frankfurt/M. 1980 (erstmalig Basel 1935).
- Franke, J.: Psychologie als Hilfsmittel einer personenorientierten Unternehmensführung, Herne/Berlin 1976.
- Gebert, Diether: Organisation, in: Uwe Flick et al. (Hrsg.), Handbuch Qualitative Sozialforschung, München 1991, S. 299-302.
- Gross, Peter: Die Verheißungen der Dienstleistungsgesellschaft, Opladen 1983.
- Gross, Peter: Wir können alles – aber nichts dafür. Selbstverantwortung zwischen Allmachts-glauben an die Technik und Bevormundung durch die Sozialwissenschaften, in: gdi-impuls, 2, 1984, S. 3-13.
- Gross, Peter: Die Multioptionengesellschaft, (im Erscheinen).

- Gross, Peter, Ronald Hitzler und Anne Honer: Diagnostische und therapeutische Kompetenz im Wandel, in: F. Wagner (Hrsg.), *Medizin. Momente der Veränderung*, Berlin/Heidelberg 1989, S. 155-172.
- Gross, Peter und Anne Honer: *Das Wissen der Experten. Reproduktionsmedizin im Spannungsfeld von technischer Innovation, individuellem Hilfeersuchen und gesellschaftlichem Wertesystem*, Forschungsbericht Nr.1 des Soziologischen Seminars der Hochschule St. Gallen, St. Gallen 1991.
- Hartmann, H.: *Psychologische Diagnostik*, Stuttgart 1973.
- Helgesen, Sally: *Frauen führen anders. Vorteile eines neuen Führungsstils*, Frankfurt/New York 1991.
- Hilb, Martin (Hrsg.): *Innere Kündigung - Ursachen und Lösungsansätze*, Zürich 1992.
- Hitzler, Ronald: Vorüberlegungen zu einigen Merkmalen politischen Handelns, in: Helmuth Berking, Ronald Hitzler und Sighard Neckel (Hrsg.), *Politisches Handeln/ Experteninterviews. Referate beim Workshop in Bamberg, 28.-30.6.1991. Dokumentation Nr. 1 des Arbeitskreises 'Soziologie politischen Handelns'*, Bamberg (Universitätsdruck) 1991, S. 1-15.
- Hitzler, Ronald: Formen politischen Wissens. Ein einfacher Klassifizierungsvorschlag, in: Helmuth Berking, Ronald Hitzler und Sighard Neckel (Hrsg.), *Politisches Wissen. Referate des workshop in Berlin, 3.-5. Juli 1992. Dokumentation Nr. 2 des Arbeitskreises "Soziologie politischen Handelns"*, Berlin (Universitätsdruck) 1992, S. 5-20.
- Hitzler, Ronald: Wissen und Wesen des Experten (in diesem Band).
- Hitzler, Ronald und Elmar Koenen: Kehren die Individuen zurück? In: Ulrich Beck und Elisabeth Beck-Gernsheim (Hrsg.), *Risikante Freiheiten*, Frankfurt/M. 1993.
- Höhn, Reinhard: *Die innere Kündigung im Unternehmen*, Bad Harzburg (Wissenschaft, Wirtschaft und Technik) 1983.
- Höhn, Reinhard: *Die innere Kündigung in der öffentlichen Verwaltung: Ursachen – Folgen – Gegenmaßnahmen*, Stuttgart/München 1989.
- Honer, Anne: Helfer im Betrieb. Untersuchungen zur soziokulturellen Funktion einer speziellen Form prosozialen Handelns, in: Wolfgang Lipp (Hrsg.), *Kulturtypen, Kulturcharaktere*, Berlin 1987, S. 45-60.
- Honer, Anne: Helfen als zeichnsetzendes Handeln, in: *Archiv für Wissenschaft und Praxis der sozialen Arbeit*, 20, 1989, S. 173-185.
- Iser, Wolfgang: *Der Akt des Lesens. Theorie ästhetischer Wirkung*, München 1976.
- Kaufmann, Franz-Xaver: Über die soziale Funktion von Verantwortung und Verantwortlichkeit. In: Ernst-Joachim Lampe (Hrsg.), *Verantwortlichkeit und Recht*, Opladen 1989.
- Kennigott, Eva-Maria: *Der Organisationskulturansatz. Ein mögliches Programm zur Konzeption von Entscheidungsverhalten in Organisationen?* Berlin (Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung, Diskussions-Papier FS II 90-103) 1990.
- Kompa, Ain: *Personalbeschaffung und Personalauswahl*, Stuttgart 1989.
- Küpper, Willi und Günther Ortmann (Hrsg.), *Mikropolitik. Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen*, Opladen 1992.
- Laske, S.: Die "Anforderungsgerechtigkeit" in der Arbeitsbewertung oder die Funktion von Fiktionen, in: J. Gohl (Hrsg.), *Arbeit im Konflikt. Probleme der Humanisierungsdebatte*, München 1977, S. 142-162.
- Lenk, Hans: Über Verantwortungsbegriffe und das Verantwortungsproblem in der Technik, in: Hans Lenk und Günter Ropohl (Hrsg.), *Technik und Ethik*, Stuttgart 1987, S. 112-148.
- Link, Jürgen und Ursula Link-Heer: *Literatursoziologisches Propädeutikum*, München 1980.

- Löhnert, Winfried: Innere Kündigung – Eine Analyse aus wirtschaftspsychologischer Sicht, Frankfurt/M. 1990.
- Lucke, Doris: Frauen in Männerberufen – Königinnenpfade zur beruflichen Emanzipation, Bedrohung männlicher Besitzstände oder Verrat am Feminismus? In: Frauenforschung ifg-info, 4, 1986, S. 112-120.
- Luckmann, Thomas: Grundformen der gesellschaftlichen Vermittlung des Wissens: Kommunikative Gattungen, in: Friedhelm Neidhardt, M. Rainer Lepsius und Johannes Weiß (Hrsg.), Kultur und Gesellschaft. Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Sonderheft 27, Opladen 1986, S. 191-211.
- Luckmann, Thomas: Kultur und Kommunikation, in: Max Haller, Hans-Jürgen Hoffmann-Nowotny und Wolfgang Zapf (Hrsg.), Kultur und Gesellschaft. Verhandlungen des 24. Deutschen Soziologentages, des 11. österreichischen Soziologentages und des 8. Kongresses der Schweizerischen Gesellschaft für Soziologie in Zürich 1988, Frankfurt/M./New York (Campus) 1989, S. 33-45.
- Lüders, Christian: Verstreute Pädagogik, in: Klaus Peter Horn und Lothar Wigger (Hrsg.), Systematik und Klassifikation in der Erziehungswissenschaft 1, Weinheim 1993, S. 103-128.
- Luhmann, Niklas: Soziale Systeme: Grundriß einer allgemeinen Theorie, Frankfurt/M. 1984.
- Luhmann, Niklas: Kommunikationssperren in der Unternehmensberatung, in: Niklas Luhmann und Peter Fuchs: Reden und Schweigen, Frankfurt/M. 1989, S. 209-227.
- Luhmann, Niklas und Peter Fuchs: Reden und Schweigen, Frankfurt/M. 1989.
- Müller-Jentsch, Walther: Management und Industriekultur, in: Gewerkschaftliche Monatshefte, 40, 1989, S. 223-234.
- Neuberger, Oswald: Assessment center. Ein Handel mit Illusionen, in: Charles Lattmann (Hrsg.), Das Assessment-Center-Verfahren der Eignungsbeurteilung, Heidelberg 1989, S. 291-307.
- Neuberger, Oswald: Unternehmenskultur. In: Uwe Flick et al. (Hrsg.), Handbuch qualitative Sozialforschung, München 1991, S. 302-304.
- Nuber, Ursula: Arbeitsfrust: Die Innere Kündigung, in: Psychologie heute (Hrsg.), Arbeit: Die seelischen Kosten, Weinheim/Basel 1988, S. 7-25.
- Nüßgens, Karl-Heinz: Führungsaufgabe Personalwesen. Analyse und Maßnahmen zur Gestaltung eines Personalinformationssystems, Berlin/New York 1975.
- Pascale, Richard: The paradox of "corporate culture". Reconciling ourselves to socialization, in: California Management Review, 27, 1984, S. 26-41.
- Potthoff, Erich und Karl Trescher: Controlling in der Personalwirtschaft, Berlin/ New York 1986.
- Raidt, Fritz: Die "innere Kündigung" am Arbeitsplatz, in: Der Betriebswirt, 28, 1987, S. 19-24.
- Raidt, Fritz: Innere Kündigung, in: Hans Strutz (Hrsg.), Handbuch Personalmarketing, Wiesbaden 1989, S. 68-83.
- Rosenstiel, Lutz von: Grundlagen der Organisationspsychologie. Basiswissen und Anwendungshinweise, Stuttgart 1987.
- Sandner, Karl: ... von Mythen und Märchen, Kulturpflege und Sinn-Management. Organisationskultur als Gegenstand der Organisationsforschung, in: Die Betriebswirtschaft, 48, 1988, S. 651-670.
- Sauermann, P.: Betriebspsychologie, Stuttgart 1979.
- Schienstock, Gerd, Jörg Flecker und Gregor Rainer: Kontrolle, Konsens und Ideologie. Ein Beitrag zur Diskussion über einen Paradigmawechsel in der Industriosozologie, in: Thomas

- Malsch und Rüdiger Seltz (Hrsg.), Die neuen Produktionskonzepte auf dem Prüfstand. Beiträge zur Entwicklung der Industriearbeit, Berlin 1987, S. 293-322.
- Schleiermacher, Friedrich D.E.: Versuch einer Theorie des geselligen Betragens, in: Ders., Werke. Auswahl in vier Bänden, 2. Aufl. Leipzig 1927, S. 1-31.
- Schmidt, Herbert (Hrsg.): Humanvermögensrechnung. Instrumentarium zur Ergänzung der unternehmerischen Rechnungslegung – Konzepte und Erfahrungen, Berlin/New York 1982.
- Schömb's, Wolfgang: Schlüssel gegen die "innere Kündigung", in: Der Betriebswirt, 28, 1987, S. 25-26.
- Schönhammer, R.: Psychologisches Führungstraining und die Mentalität von Führungskräften, Berlin 1985.
- Sievers, Burkhard: Motivation as a Surrogate for Meaning. Arbeitspapier Nr. 81 des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaft der Bergischen Universität Gesamthochschule Wupperta, Wuppertal 1984.
- Simmel, Georg: Die Geselligkeit (Beispiel der Reinen oder Formalen Soziologie), in: Ders., Grundfragen der Soziologie, Berlin/New York 1984, S. 48-68.
- Sorge, Arndt: Organisationskulturen: Realer Hintergrund und soziologische Bedeutung einer Modewelle, in: Max Haller, Hans-Jürgen Hoffmann-Nowotny und Wolfgang Zapf (Hrsg.), Kultur und Gesellschaft. Verhandlungen des 24. Deutschen Soziologentages, des 11. österreichischen Soziologentages und des 8. Kongresses der Schweizerischen Gesellschaft für Soziologie in Zürich 1988, Frankfurt/M./New York 1989, S. 193-210.
- Sprenger, Reinhard K.: Mythos Motivation. Wege aus einer Sackgasse, Frankfurt/M./New York 1992a.
- Sprenger, Reinhard K.: Visionen? Personalentwicklung! Der Unsinn der Sinnbewirtschaftung, in: Personalführung, 25, 1992b, S. 42-45.
- Volk, Hartmut: Innere Kündigung von Mitarbeitern als Führungsproblem. Diese Führungsfehler müssen vermieden werden, in: Zeitschrift für Führung und Organisation, 55, 1986, S. 412-413.
- Volk, Hartmut: Verhüten Sie die "innere Kündigung" Ihrer Mitarbeiter! In: io Management Zeitschrift, 57, 1988, S. 124-127.
- Walter-Busch, Emil: Arbeitszufriedenheit in der Wohlstandsgesellschaft, Bern/ Stuttgart 1977.
- Walter-Busch, Emil: Das Auge der Firma. Mayos Hawthorne – Experimente und die Harvard Business School, 1900-1960, Stuttgart 1989.
- Walter-Busch, Emil: Entwicklung von Leitmotiven verhaltensorientierten Managementwissens, in: Wolfgang H. Staehle und Jörg Sydow (Hrsg.), Managementforschung 1, Berlin/New York 1991, S. 347-399.
- Weick, Karl E.: Educational Organizations as Loosely Coupled Systems, in: Administrative Science Quarterly, 21, 1976, S. 1-19.
- Weick, Karl E.: Management of organizational change among loosely coupled element, in: P.S. Goodman and Associates (eds.), Change in organizations, San Francisco et al. 1982.
- Weiskopf, Richard: Die Geister, die er rief ..., in: Personalführung, 25, 1992, S. 304-306.
- Westerlund, Gunnar und Sven-Erik Sjöstrand: Organisationsmythen, Stuttgart 1981.